

# TRABAJO FINAL DE GRADO EN PSICOLOGÍA

---

UNIVERSITAT JAUME I



La igualdad de género en puestos de poder:  
una asignatura pendiente

**Autor:** Águeda Martí Casañ

**DNI:** 20492648-Q

**Tutora:** Sonia Agut Nieto

**Presentación y defensa:** Junio 2015



<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. EXTENDED SUMMARY.....</b>	<b>2</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>6</b>
<b>5.1. Marco legislativo y acciones en materia de igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral.....</b>	<b>6</b>
<b>5.1.1. Legislación internacional y nacional.....</b>	<b>6</b>
<b>5.1.2. Iniciativas políticas llevadas a cabo en materia de igualdad entre mujeres y hombres.....</b>	<b>7</b>
<b>5.1.2.1. En el ámbito europeo.....</b>	<b>7</b>
<b>5.1.2.2. En el ámbito nacional.....</b>	<b>10</b>
<b>5.2. Cómo es la situación real de las mujeres en el mundo laboral y en los puestos de poder, en particular.....</b>	<b>13</b>
<b>5.2.1. Datos estadísticos sobre la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral a nivel internacional .....</b>	<b>13</b>
<b>5.2.1.1. Mundial.....</b>	<b>13</b>
<b>5.2.1.2. Unión Europea.....</b>	<b>14</b>
<b>5.2.2. Datos estadísticos sobre la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral a nivel nacional.....</b>	<b>16</b>
<b>5.3. Infrarrepresentación de las mujeres en puestos de dirección: Resultados de investigaciones.....</b>	<b>19</b>
<b>5.3.1. Escasa presencia de mujeres en puestos de poder: Techo de cristal.....</b>	<b>19</b>
<b>5.3.2. Acceso a puestos directivos menos atractivos: Precipicio de cristal.....</b>	<b>21</b>
<b>6. DISCUSIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>8. REFERENCIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>37</b>



## **1. RESUMEN**

En este trabajo final de grado se realiza un análisis de la eficacia de las leyes y planes de igualdad, analizando la situación real de las mujeres en el mercado laboral y en particular, en los puestos de toma de decisiones. Se recopilan y analizan la legislación y acciones que se han llevado a cabo en materia de igualdad, así como el análisis de las estadísticas realizadas entre 2006-2014 tanto por el Instituto de la Mujer como por el Parlamento Europeo sobre la participación de mujeres en los puestos de poder de los organismos y empresas centrales, tomando como referencia los datos estadísticos obtenidos en ellos. Los resultados de este análisis de estadísticos comparados con las acciones llevadas a cabo en esos años señalan que el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad apenas ha mejorado en los últimos años, lo cual nos lleva a preguntarnos ¿cómo es posible que después de toda la legislación y acciones desarrolladas en este ámbito las estadísticas sigan inamovibles? La respuesta la podemos encontrar en la todavía vigencia de los estereotipos de género en nuestra sociedad. Estos estereotipos de género asocian el poder, la asunción de responsabilidades y la toma de decisiones con lo masculino (techo de cristal). E incluso cuando las mujeres acceden a puestos directivos, éstos suelen tener mayor probabilidad de fracaso (precipicio de cristal). En definitiva, la situación de las mujeres frente a los puestos de poder no cambiará mientras no se anule el efecto muchas veces perverso de los estereotipos de género, ya que por más legislación y acciones que se lleven a cabo, estas no serán suficientes si no se enfoca el tema desde el principio, desde la educación. Palabras clave: mujeres, toma de decisiones, techo de cristal, precipicio de cristal.

### **Abstract**

This final academic project is an analysis about the efficiency of equality laws and plans, analyzing the real situation of women in the labor market and particularly, in the management positions. Legislation and actions that have been done on equality have been collected, as well as the analysis of the statistics done between 2006-2014 by the Women Institute and the European Parliament about women participation in management positions. Results of this analysis show that percentage of women responsibility positions barely have improved in recent years, what lead us to ask us: how is possible that after all legislation and actions developed in this field, the statistics continue immovable? We can find the answer in the still validity of gender stereotypes in our society. These genre stereotypes are linked to power, accountability and decision making (glass ceiling). Even when women have access to management positions, these tend to have more probability of failure (glass cliff). Definitely, women situation running management positions will not change while the gender stereotypes effect is no defeated, because even though the legislation and actions done, these will not be enough if the topic is not

focused since the beginning, since the education. **Key words:** women, decision making, glass ceiling, glass cliff

## 2. EXTENDED SUMMARY

Nowadays, women's situation in the labour market has evolved markedly as opposed to decades ago. However, what is true is that this spectacular transformation of female labour supply has not been translated into an equivalent improvement of their place in the market. That inequalities seem more injustice today than yesterday concretely, because of the huge effort that women have done. These still have a small or even insignificant paper in decision and their participation on management positions is minimal compared with men. Despite the efforts to eliminate genre inequalities through legislation and development of different strategies and equality plans, women situation in management positions has improve, but it still continues being worrying, because plenty equality has not been reached yet. Due to this reason, the objective of this final academic project is to show the situation of women in their efforts to access leadership positions, paying attention at the discrepancy between the legal framework for gender equality and its current labour situation. To achieve it, we will collect and analyse all the information about legislation and the actions that have been taken at the international and national framework about equality. The most relevant until today are: the five action Programmes for equality between men and women (1982-1985; 1986-1990; 1991-1995; 1996-2000; 2001-2005), the Work Plan for equality between men and women 2006-2010 and the Strategy for equality between women and men 2010-2015, all of them developed by the European Union. Furthermore, at national level, since the entrance into force of the Spanish Constitution of 1978 until the last Strategic Plan of the Equality of Opportunities between women and men 2014-2016, it is granted a double strategy to reach the real equality.

Nevertheless, when we pay attention at actual data, we find a panoramic a bit discouraging regarding the percentage improvement of women in management positions. After comparing the actions done between 2006-2014 and the results of the informs about the situation of women published by the Women Institute at national level, as well as by the European Parliament at international level, we can confirm that the percentage of women at management positions in last year has increased, but no significant. This comparison proves that despite the actions that have been done to reach equality, this has not arrived. This leads us to ask ourselves: how is possible after all the legislation that statistics are still immovable?

An answer can be found in the current gender stereotypes that contribute to maintain two of the main phenomena that explain the lack of representation of women in management positions. These phenomena are, on one hand, the *glass ceiling*, referring to "the invisible barriers that prevent many women with high qualifications and personal and professional

capacity to access management levels and higher responsibility and promote them". The invisible barriers are obstacles derived of the psychological and organisational prejudices. On the other hand, there is the *glass cliff*, that refers at the companies and other organisations that obtain bad results and they treat to solve them introducing women in their management positions. This will mean that, nowadays, women are having access to more complicated and dangerous positions, in which the risk of failure is high. This, together with the investigations that have been done during decades, indicate that the persistence of the *glass ceiling* and *glass cliff* is due to the validity of genre stereotypes, in which is shown that they still exist. In that sense, different studies (Glick, 2000; 2004; Jost, 2005; Dardenne, Dumont, & Bollier, 2007) confirm the persistence of the theme purposed by Schein at seventy's "think manager-think male" (Schein, 1975, 1978; 2001; Schein et al., 1989; Schein et al., 1996). So, when you think about management, automatically the genre stereotype is pushed on and then, you think on a man about the more adequate person to carry this job. This theme, in crisis periods, will change to "think crisis-think female" referring to the "glass cliff".

Furthermore, relating with the difficult access of women at management positions, the *Rol Congruity Theory* of Eagly and Karau (2002), it defends that women have special difficulties to access at management positions specifically if there is an area no congruent with the stereotype of female gender. In the case of management positions in companies that suffer a crisis, it seems that they tend to incorporate a woman, because crisis imply the management of socio-emotional aspects, more congruent with the paper of female genre.

To sum up, the truth is that even though in the last decades the women situation at management positions has evolved, it has been done in a weak way. It is shown that a minimal influence in norms and equality plans in society, proving that the main problem starts at the beginning. It comes from culture, beliefs and gender stereotypes. So, legislation and social norms are established as a guarantee of the social performance and the equality of opportunities. However, if this is not followed by a mental change of people through education, a real advantage will not come.

### 3. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas las mujeres han incrementado su participación en el mercado laboral de forma significativa. En términos globales, las mujeres de todo el mundo se han ido introduciendo de forma constante en profesiones, ocupaciones e incluso en cargos directivos, que anteriormente estaban reservados a los hombres (Wirth, 2002). Podemos decir que cada vez son más las mujeres que tienen un empleo o desean tenerlo y que por tanto, tienen un mayor peso en la actividad económica general. Además, el acceso de las mujeres a la educación y la formación ha mejorado de forma sustancial. Sus niveles de cualificación se han ido equiparando a los masculinos, e incluso les superan en algunas etapas educativas, lo cual ha favorecido su presencia en puestos de trabajo que antes tenían vetados. Aun con esto, el desequilibrio entre hombres y mujeres en el mercado laboral sigue existiendo y cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha entre los dos géneros (Agut y Martín, 2007).

Como señala Sarriegui (2002), la feminización del mercado laboral, aunque real, es inacabada e incompleta porque ha tenido lugar bajo un telón de desigualdad y de precariedad. Los enormes avances en la formación de las mujeres y en su interés por participar de manera continuada en el mercado podrían hacer pensar en una pronta desaparición de las tradicionales desigualdades entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, pero no ha ocurrido así. Lo cierto es que la espectacular transformación de la oferta laboral femenina no se ha traducido en una mejora equivalente del lugar que ocupan dentro del mercado. Y estas desigualdades parecen hoy más injustas que ayer, precisamente por el enorme esfuerzo que han realizado las mujeres.

La incorporación masiva de las mujeres en el mercado laboral se ha visto favorecida, como hemos dicho, por el incremento y mejora de su educación entre otros. Sin embargo, existen fenómenos que sostienen lo contrario, como son la discriminación laboral y la segregación del mercado de trabajo. Por un lado, la discriminación laboral se constata a través un salario menor al de los hombres, una tasa de desempleo superior, ocupan categorías más bajas, tienen peores formas de contratación y suelen trabajar más a tiempo parcial. Además, el trabajo de las mujeres se concentra en el sector servicios y en los departamentos de administración, se responsabilizan en mayor medida de los trabajos no remunerados, disfrutan de menos autonomía laboral y tienen menos oportunidades de promoción (Durán, 2000; Ramos, 2005). Estos aspectos desvelan las desigualdades con las que se enfrentan las mujeres en materia de empleo, las cuales se hacen todavía más evidentes en los puestos de mayor responsabilidad en los que se observa una importante discriminación en función del género. Persiste, además, la segregación horizontal y vertical del mercado laboral. La segregación horizontal hace referencia a que las mujeres están concentradas en determinadas profesiones feminizadas, que tienen como cometido principal atender y/o servir a otras personas.



Por su parte, la segregación vertical que es paralela a la anterior, se refiere a que las mujeres permanecen concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral. Se podría decir que la situación de las mujeres en el mercado laboral ha evolucionado notablemente, aunque no lo suficiente. Éstas siguen ejerciendo un papel menor o incluso insignificante en la toma de decisiones y su participación en los puestos de dirección es mínima en comparación a la de los hombres. Los esfuerzos por acabar con las desigualdades de género con la aprobación de legislaciones y el desarrollo de diferentes estrategias y planes de igualdad de oportunidades, han conseguido mejorar la situación de las mujeres en los puestos de poder, pero aún así sigue siendo preocupante, porque no se ha alcanzado la plena igualdad. Por este motivo en el presente trabajo de final de grado se pretende mostrar cuál es la situación actual de la mujeres en el acceso a puestos de liderazgo, prestando especial atención a la discrepancia entre el marco legal en materia de igualdad de género y su realidad laboral actual. Para conseguirlo se realizará:

- Una recopilación y análisis de toda la legislación y acciones, internacionales y nacionales, que se han ido llevando a cabo para conseguir la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, en cuanto al acceso de puestos de responsabilidad y poder.
- Un análisis de la situación real de las mujeres en la toma de decisiones, examinando la presencia de mujeres que se encuentran en posiciones de poder, a partir de datos estadísticos.
- Una revisión de los diferentes fenómenos que influyen en el acceso y la permanencia de las mujeres en puestos de poder, a partir del resultado de diferentes investigaciones.

#### **4. METODOLOGÍA**

Para la localización de los documentos bibliográficos se utilizaron varias fuentes documentales. Se realizó una búsqueda en Internet en el buscador “Google académico” utilizando los descriptores: mujeres, liderazgo, toma de decisiones, techo de cristal, precipicio de cristal. Además, se utilizaron las bases de datos, como Psycarticles y PsycNet, de la Biblioteca de la Universitat Jaume I para la búsqueda de libros y artículos relacionados con el tema utilizando los mismos descriptores. Una vez realizada la búsqueda se seleccionaron los documentos que podían ser más relevantes y actuales para encontrar información sobre el tema que vamos a analizar en este trabajo final de grado.

Hemos utilizado como fuentes de información para averiguar cuál era la situación real de las mujeres en materia de igualdad en el mercado laboral las páginas oficiales del Parlamento Europeo, la Comisión Europea y el Instituto de la Mujer. En éstas se encuentran publicados los informes anuales de la situación de las mujeres en materia de igualdad. Con estos datos se realizó el análisis y la comparativa de la situación real de las mujeres y las acciones llevadas a cabo. Nos centramos en la participación de las mujeres en los organismos centrales tanto

nacionales como europeos, como en las empresas del IBEX 35. También examinamos los estudios llevados a cabo por Grant Thornton Internacional, los cuales están disponibles en la página web de dicha compañía, sobre la presencia de la mujer en cargos directivos de empresas medianas y grandes según los datos del Women in Business Report (2014). Para ello, Grant Thornton entrevistó a los responsables de más de 6.700 empresas de tamaño medio y grande en las principales economías mundiales sobre la presencia femenina en sus cargos directivos y otros asuntos relacionados con el papel de la mujer en la empresa.

## **5. RESULTADOS**

En este apartado se exponen los resultados referidos al análisis de la información recogida tanto a nivel internacional como nacional, exponiendo en primer lugar, el marco legislativo y las acciones en materia de igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral. En segundo lugar, se analizan cómo es la situación real de las mujeres en el mundo laboral y en los puestos de poder, en particular. Y finalmente, desde el punto de vista académico, se exponen los resultados de diferentes investigaciones acerca de mujeres y puestos directivos.

### **5.1. Marco legislativo y acciones en materia de igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral.**

#### **5.1.1. Legislación internacional y nacional**

Durante las últimas décadas el marco legislativo en materia de igualdad entre hombres y mujeres se ha ido ampliando a fin de garantizar desde un punto de vista legal la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. A continuación, expondremos la normativa legal que ha tenido y tiene especial relevancia para progresar en materia de igualdad. Además, en el Anexo 1 se encuentran las demás normativas que también están relacionadas y han influido en esta materia. Para ello, dividiremos la normativa en tres ámbitos, el internacional, el europeo (véase el apartado de igualdad en la web del Parlamento Europeo) y el nacional (véase el apartado de igualdad de género en la web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.). Toda esta legislación aparece resumida en el cuadro 1.1, 1.2 y 1.3. (véase Anexo 2)

En el ámbito internacional:

- ❖ ***Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*** (Naciones Unidas. Nueva York, 18 de diciembre de 1979) (BOE, 1984). Ratificada por España el 16 de diciembre de 1983. Se instó a los Estados firmantes a establecer medidas legislativas y de otra índole que prohíban la discriminación contra la mujer. En 1992, se creó el Comité para la eliminación de la discriminación contra las mujeres (CEDAW) para la vigilancia de la ejecución de esta Convención.

En el ámbito europeo:

- ❖ **Tratado de Roma** (25 de marzo de 1957) (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2002) por el que se constituye la Comunidad Económica Europea. El artículo 14 introduce el principio de igualdad y no discriminación por razón de sexo. El artículo 114 (antiguo 119) recoge el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres como derecho a la igualdad de retribución por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor.

En el ámbito nacional:

- ❖ **Ley Orgánica 3/2007**, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (BOE, 2007). La cual tiene como objetivo *“hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida”*. Esta ley indica que todas las empresas independientemente del tamaño que tengan, *“están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres”* (BOE, 2007, pp.4)

### **5.1.2. Iniciativas políticas llevadas a cabo en materia de igualdad entre mujeres y hombres.**

A continuación, vamos a describir las distintas iniciativas políticas que se han llevado a cabo tanto a nivel europeo (véase apartado de igualdad de la web de la Comisión Europea) como nacional (véase apartado de historia de la web del Instituto de la Mujer) en materia de igualdad entre mujeres y hombres. Haremos especial hincapié en los planes y estrategias desarrollados en los últimos años, en los que nos basaremos posteriormente para realizar una comparativa entre la situación actual real de este ámbito como resultado de las medidas que se han realizado; viendo si éstas han sido efectivas, o por el contrario, la situación real sigue igual. Al final de cada uno de los puntos se encuentra una tabla resumen de los mismos (véase cuadro 2.1, 2.2 que figuran en el Anexo 3).

#### **5.1.2.1. En el ámbito europeo**

Antes de exponer las diferentes iniciativas planteadas por la UE, hemos de explicar el concepto *mainstreaming* de género, que en España se ha traducido con el término transversalidad, puesto que es un término que aparece de forma recurrente. La definición actualmente más completa y detallada nos la facilita el Grupo de expertos del Consejo de

Europa: “El *mainstreaming* de género es la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas” (Lombardo, 2003, pp.6). El *mainstreaming* de género se mencionó en el Tercer Programa de Acción Comunitario sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres de la Comisión Europea (1991-1995), pero ha sido recogido más plenamente en el Cuarto y Quinto Programa de Acción de la Comisión para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (1996-2000 y 2001-2005).

La Unión Europea desde el año 1982 hasta la actualidad ha ido desarrollando una serie de Programas de Acción para la igualdad entre hombres y mujeres dado que la igualdad de derecho no supone en la práctica una igualdad de hecho. Todos los programas de acción están influidos por avances y logros del pasado, así como por los nuevos retos a los que debe hacer frente. A través de un breve recorrido por los diversos Programas de Acción trataremos de poner de manifiesto los aspectos más significativos de cada uno de ellos. Es importante destacar que uno de los primeros logros en este período fue la puesta en práctica del artículo 119 del Tratado de Roma, de modo que la igualdad de retribución entre mujeres y hombres se aceptó como un principio fundamental de la ley europea. Se elaboraron una serie de directivas comunitarias sobre la igualdad de trato entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo, también la igualdad de trato en el acceso al empleo, la formación y la promoción profesional. Se incluyó la posibilidad de la acción positiva para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres (Varela, 2005).

El “**Primer Programa de Acción sobre igualdad de oportunidades para las mujeres**” **1982-1985** se elaboró después de un largo proceso de lucha por la igualdad por parte de las mujeres y de la formulación de una serie de leyes para la igualdad. Se centró en el ámbito del empleo y se propusieron actividades muy diversas, como estudios de aspectos característicos del empleo femenino, la importancia del establecimiento de una red para la formación de mujeres y la consideración de las implicaciones de las nuevas tecnologías en el empleo femenino (Varela, 2005).

El “**Segundo Programa de Acción para la igualdad de oportunidades para las mujeres**” **1986-1990** se elaboró en circunstancias muy distintas al anterior. A comienzos de los 80 del siglo XX, la Comunidad Europea estaba inmersa en una prolongada crisis económica y el desempleo paso a ser un grave problema. Las políticas sociales sufrieron las consecuencias de esta situación. Se amplió el ámbito de actuación y se consideró la igualdad en la educación y en la formación como elementos clave para la igualdad de oportunidades, se destacó la necesidad de lograr un acceso igualitario a las nuevas tecnologías, así como un reparto de las responsabilidades familiares y profesionales entre hombres y mujeres. Se prestó atención al trabajo no remunerado y a las responsabilidades familiares y laborales de hombres y mujeres (Varela, 2005).

El **“Tercer Programa de Acción a medio plazo para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” 1991-1995**. En este programa, a diferencia del anterior, se establece como novedad el compromiso de mejorar la participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones a nivel político, haciendo referencia a la transversalidad. Se considera fundamental mejorar la calidad del empleo de las mujeres, reducir los obstáculos al acceso y a la participación de las mujeres en el empleo facilitando un reparto de las responsabilidades familiares y profesionales entre hombres y mujeres, así como alentar medidas destinadas al fomento de la participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones en la vida económica, política y social (Varela, 2005).

El **“Cuarto Programa de Acción comunitaria a medio plazo para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” 1996-2000**. Como novedad respecto al programa anterior, hace referencia a la consideración de ciudadanía, así como al reconocimiento de los derechos de las mujeres ya planteados en los anteriores programas. Entre los objetivos cabe destacar la integración de la igualdad de oportunidades en todas las políticas y en todos los ámbitos, es decir lo que se denomina *mainstreaming* de género; de nuevo se insiste en lograr una participación equilibrada en los procesos de toma de decisiones y en la necesidad de poder compatibilizar la vida familiar y profesional (Varela, 2005).

El **“Quinto Programa de Acción para la igualdad entre hombres y mujeres” 2001-2005** es uno de los instrumentos necesarios para la puesta en práctica de la estrategia marco comunitaria para la igualdad entre mujeres y hombres. Se hace referencia a una estrategia dual con la incorporación del *mainstreaming* de género como estrategia complementaria a la acción positiva. Busca la integración de la igualdad de oportunidades de manera transversal en las distintas políticas llevadas a cabo por los Estados de la Unión; es decir, el *mainstreaming*; insistiendo en la necesidad de promover la participación equilibrada de hombres y mujeres en la toma de decisiones y en todas las esferas de poder (Varela, 2005).

Por otro lado, más recientemente se desarrolló **Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)** (COM, 2006). El Plan de trabajo apoya los objetivos del programa para la igualdad entre hombres y mujeres, haciéndolo de una manera más directa y estableciendo unas metas concretas en cada una de las áreas que plantea. Es la continuación de la estrategia marco sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005), teniendo como áreas a conseguir relacionadas con nuestra investigación:

- Conseguir la misma independencia económica para las mujeres y los hombres.
- Conciliación de la vida privada y la actividad profesional.
- Misma representación en la toma de decisiones.
- Eliminación de los estereotipos sexistas.
- Promoción de la igualdad de género en la política exterior y de desarrollo.

En la actualidad, se encuentra en vigor la **Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015** (COM, 2010). La presente estrategia es fruto del plan de trabajo (2006-2010) para la igualdad entre las mujeres y los hombres. Constituye el programa de trabajo de la Comisión y describe las acciones clave previstas entre 2010 y 2015, teniendo en cuenta los resultados obtenidos con los planes anteriores. Esta estrategia se centra de una manera más firme en la actuación y fomento de la participación de mujeres en la toma de decisiones, así como la necesidad de llevar a cabo iniciativas más específicas junto con el aumento de mujeres en el mismo Parlamento Europeo. Asimismo, esta Estrategia establece una base para la cooperación entre la Comisión, las demás instituciones europeas, los Estados miembros y el resto de partes interesadas, en el marco del Pacto Europeo por la Igualdad de Género, teniendo como objetivos:

- La independencia económica de las mujeres.
- Mismo salario.
- Igualdad en la toma de decisiones, con iniciativas como:
  - proponer iniciativas específicas para mejorar la situación;
  - supervisar los progresos para alcanzar el objetivo del 25% de mujeres en las posiciones con mayor responsabilidad decisoria;
  - favorecer el incremento del número de mujeres en los comités y los grupos de expertos establecidos por la Comisión, con el objetivo de alcanzar al menos el 40% de mujeres;
  - promover una mayor participación de las mujeres en las elecciones al Parlamento Europeo.
- Igualdad en la acción exterior

#### **5.1.2.2. En el ámbito nacional**

Un grupo de mujeres defensoras del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres impulsó la creación de un organismo dentro de la Administración española responsable de elaborar políticas de igualdad, proponérselas al Gobierno y coordinar las acciones de los diferentes ministerios en este ámbito. Esta demanda dio como resultado la elaboración del proyecto de ley de creación del **Instituto de la Mujer** por medio de la Ley 16/1983, con la finalidad de promover y fomentar las condiciones que posibiliten la igualdad social de ambos sexos y la participación de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social. El nacimiento del Instituto de la Mujer supuso el comienzo de una política institucional para la igualdad de oportunidades, que se concretó en sucesivos Planes para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (PIOM), encaminados a eliminar las diferencias por razones de

sexo y a favorecer que las mujeres no fueran discriminadas en la sociedad (véase Instituto de la Mujer, 2014).

**El Primer Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 1988-1990** (Instituto de la Mujer, 2014): El I PIOM se presentó al Consejo de Ministros en septiembre de 1987 y suponía una estrategia política para mejorar la situación social de las mujeres a través de medidas agrupadas en seis áreas: Igualdad en el ordenamiento jurídico; Familia y protección social; Educación y cultura; Empleo y relaciones laborales; Salud; Cooperación internacional y asociacionismo. Se hizo siguiendo el modelo de los programas para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres de la Comunidad Europea, a la que España se incorporó en 1986. Los estudios realizados en este tiempo fueron el fundamento de las medidas de acción propuestas en el primer plan.

**Segundo Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 1993-1995** (Instituto de la Mujer, 2014): El II PIOM tuvo como finalidad básica, y mejora respecto al plan anterior, la adopción de medidas para avanzar desde la igualdad formal hacia la igualdad real, es decir, la promoción y el desarrollo de medidas de acción positiva, principalmente, en los ámbitos de la educación, la formación y el empleo. Medidas políticas puestas en marcha con el fin de conseguir los cambios estructurales que permitieran a las mujeres su libre desarrollo y una participación activa en el mundo de la cultura, del trabajo y de la política.

**Tercer Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 1997-2000** (Instituto de la Mujer, 2014): El III PIOM supuso un avance respecto a los planes anteriores, ya que supuso la introducción del principio de igualdad en todas las políticas del Gobierno y la promoción de la participación de las mujeres en todas las esferas de la vida social, con el fin de que se convirtieran en agentes copartícipes de la toma de decisiones. En este Plan se asumieron los compromisos adquiridos de la Plataforma de Acción aprobada en la IV Conferencia Mundial de las Mujeres de Beijing, así como las orientaciones del IV Programa de Acción Comunitario.

**Cuarto Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 2003-2006** (Instituto de la Mujer, 2014): El IV PIOM, basado en las directrices marcadas por la Estrategia Marco Comunitaria sobre la Igualdad entre Hombres y Mujeres (2001-2005), como novedad respecto a los planes anteriores, buscaba potenciar la transversalidad de género, concepto explicado anteriormente. Así mismo se inspiró en el principio fundamental de cooperación entre todos los agentes sociales implicados.

En el año 2007, se aprueba la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Su mayor novedad radica en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de Igualdad. Por su dimensión transversal implica a los organismos públicos, puesto que el principio de igualdad debe estar presente, de forma horizontal, en todas las políticas generales y sectoriales, estableciendo, así, los cauces por los cuales deberá desarrollarse la actuación de los poderes públicos.

**Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2008-2011** (CSD, 2007). Tiene como novedad la aplicación de la ley orgánica 3/2007 en la que radica en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad, teniendo los siguientes principios rectores a cumplir:

- La redefinición de un modelo de ciudadanía, de forma que se deja de entender a las mujeres como un “colectivo” y a lo masculino como referencia universal y medida de la experiencia humana.
- El empoderamiento de las mujeres, entendido en su doble vertiente de favorecer el acceso de mujeres a aquellos puestos donde se toman decisiones y de revalorizar las aportaciones de las mujeres.
- La transversalidad de género, como herramienta que implica la integración de la dimensión de género en toda la actuación de los poderes públicos.

**Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2014-2016** (Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado, 2014)

Aprobado por el Consejo de Ministros del 7 de marzo del año 2014, como mejora a los planes anteriores señalar que en él subyace una doble estrategia, a la hora de afrontar los retos para alcanzar la igualdad real:

- Por una parte, la pervivencia de las “políticas específicas de igualdad”, concebidas como medidas correctoras para reducir desigualdades.
- Por otra, la “estrategia transversal” orientada a la introducción de cambios estructurales.

Este plan consta de 7 ejes. Teniendo en cuenta que este trabajo se centra en la igualdad en el mercado laboral, en concreto en la toma de decisiones y puestos de poder, sólo prestaremos atención a los ejes relacionados con el tema. Éstos son:

• Eje 1. Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial, con la finalidad de:

- Prevenir la discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo
- Fomentar la igualdad de trato y oportunidades de mujeres y hombres en las empresas y combatir la brecha salarial
- Fomentar el emprendimiento femenino, apoyando la creación de empresas y autoempleo
- Promover la igualdad de trato y oportunidades en el empleo del sector público

• Eje 2. Conciliación de la vida personal, laboral y familiar y corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares.

• Eje 4. Participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social, con la finalidad de:

- Velar por la aplicación del principio de presencia equilibrada entre mujeres y hombres en el ámbito público



- Incrementar la participación de las mujeres en las esferas de decisión del ámbito económico
- Eje 5. Educación, con la finalidad de:
  - Trabajar por la eliminación de estereotipos por sexo que puedan afectar a la elección de estudios y profesiones, docencia y dirección de los centros educativos.

## **5.2. Cómo es la situación real de las mujeres en el mundo laboral y en los puestos de poder, en particular.**

En este apartado se analizarán los datos de los últimos años en materia de igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral para comparar éstos con las acciones que se han desarrollado para mejorar la situación, buscando una relación positiva o negativa entre ellos, es decir, intentando ver la efectividad de las acciones desarrolladas o por el contrario, si estas acciones no han obtenido los resultados que esperaban. A continuación, se hará un análisis global de estos datos. Para ello nos centraremos en los datos obtenidos desde 2006 hasta 2014 ya que las fuentes de las que disponemos no cuentan con información de años anteriores al ir actualizando los datos anualmente y de esta manera obtendremos una información de los años más recientes, partiendo de los informes tanto de la Comisión y Parlamento Europeos como del Instituto de la Mujer. Además de exponer estos datos estadísticos, expondremos los resultados de diferentes investigaciones llevadas a cabo en las últimas décadas que dan cuenta de la escasa presencia de las mujeres en puestos directivos y abordan el porqué de esta desigualdad.

### **5.2.1. Datos sobre la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral a nivel internacional**

#### **5.2.1.1. Mundial**

En el último estudio del International Business Report (2013), se explora el cambio global en el número de mujeres que ocupan puestos directivos en el ámbito empresarial. Aproximadamente sólo 17 países del mundo cuentan con una mujer como presidenta del gobierno, del estado o ambos (número que se ha duplicado desde 2005 según la Unión Interparlamentaria y las Naciones Unidas). Además, la media mundial de mujeres en parlamentos se situó en el 20,4% en 2013 (Grant Thornton International Business Report, 2013). En Estados Unidos, el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de sus principales empresas cotizadas apenas se ha movido respecto a 2013. Las compañías norteamericanas empiezan a estar entre las más rezagadas en el ranking de diversidad. Sólo el 19,2% de los consejos de las empresas cotizadas en EEUU, representadas por las 500 compañías del índice S&P, está ocupado por mujeres, según datos de Catalyst Census 2014. Le

supera Canadá, tampoco muy activa en este tema, pero que alcanza un 20,8% de presencia femenina en sus consejos. Según el análisis del El Foro Económico Mundial, EEUU ocupa el puesto número 22 en paridad de género, entre Canadá y Mozambique, y el 10% de las grandes sociedades estadounidenses no cuenta con ninguna consejera (Women on Boards – Catalyst, 2014).

El estudio International Business Report de Grant Thornton, en el que se incluyen empresas cotizadas y no cotizadas en bolsa, muestra un incremento de 3 puntos en el número de mujeres en puestos de alta dirección entre 2011 y 2012, con un 24% de media mundial de empresas que cuentan con mujeres en la alta dirección (comparado con un 21% en 2011) (Grant Thornton International Business Report, 2013).

#### **5.2.1.2. Unión Europea**

Aquí expondremos los datos referidos a la Unión Europea centrándonos en el período 2006-2014. Para ello, utilizaremos los datos de los informes publicados en el boletín oficial de la Comisión Europea (véase página web Comisión Europea 2006; 2008; 2010; 2012; 2014), los cuales muestran que la situación en materia de igualdad en el mercado laboral, centrándonos en lo referido a los puestos de poder en Europa, era la siguiente:

Entre los años 2006 y 2008, las mujeres ocupaban sólo el 32% de cargos directivos. Sólo un 10% de los miembros de los consejos de administración y sólo un 3% de los presidentes de las empresas más importantes eran mujeres. Más adelante, en los informes presentados entre 2008-2010, el empleo femenino en la Unión Europea estaba cerca del objetivo fijado en Lisboa de 60% en el año 2010, habiendo aumentado del 51,1 % en 1997 al 58,3 % en 2007. Sin embargo, seguían existiendo diferencias importantes entre los Estados Miembros, con cifras que varían del 36,9 % al 73,2 %. El número de mujeres en puestos directivos en la UE se mantuvo estable en los últimos años, con un promedio 30%, y las cifras eran aún más bajas en la mayoría de los Estados Miembros. No había ninguna mujer directiva de los bancos centrales nacionales de la UE, mientras que constituían sólo el 16% de los mayores organismos de toma de decisiones de estas instituciones. En la política, ha habido una evolución positiva en la mayoría de los países de la UE en la última década, pero los avances son lentos y las cifras globales siguen siendo bajas. La proporción media de mujeres miembros de los parlamentos nacionales aumentó de 16% a 24% entre 1997 y 2008. Once Estados Miembros estaban por encima del 30 %, que se consideraba el mínimo necesario para que la mujer ejerza influencia significativa en la política.

La crisis económica ha tenido graves repercusiones en el mercado de trabajo y las cifras de desempleo. Entre mayo de 2008 y septiembre de 2009, la tasa de desempleo en el ámbito de

la Unión Europea creció más rápidamente en los hombres (de 6,4 % a 9,3 %) que en mujeres (7,4 % a 9%).

Aunque ha habido un aumento en el número de mujeres que participan en la toma de decisiones de la UE en los últimos años, sigue estando en manos de los hombres en las esferas política y económica. En la UE, en promedio, sólo uno de los cuatro miembros de los parlamentos nacionales y los ministros de los gobiernos nacionales era una mujer, incluso si la situación varía según los Estados Miembros. Algunos progresos se produjeron después de las elecciones de 2009 al Parlamento Europeo, donde la proporción de mujeres aumentó de 31% a 35 %.

Entre los años 2010 y 2012 los datos muestran que cuanto más alto es el puesto en la jerarquía, menos mujeres hay. El porcentaje de mujeres en las principales posiciones políticas y económicas era aproximadamente igual a la de los años anteriores. En 2010, los gobiernos de los tres Estados Miembros de la UE (Alemania, Finlandia y Eslovaquia) estaban dirigidos por mujeres, mientras que el promedio del número de mujeres miembros de los parlamentos nacionales fue del 24 %, superior a la del 2005. Entre los ministros de los gobiernos nacionales, la proporción de mujeres aumentó de 22% en 2005 al 27% en 2010.

A pesar de que las mujeres representan nueve de cada 20 trabajadores (45,4 % en 2009), representan menos de un tercio (32,8 %) de los dirigentes de empresas. El porcentaje de mujeres líderes de negocios aumentó de 30,7 % en 2000 al 32,8 % en 2009. Las estadísticas sobre el equilibrio de género en las juntas directivas de las empresas que cotizan en Europa mostraban que en el 97% de los casos el consejo de administración estaba presidido por un hombre. En 2010, las mujeres representaban sólo por debajo del 12% los miembros de la junta directiva en la mayoría de las empresas que cotizan en bolsa en la UE. En 2010 menos del 3% de los Presidentes de las empresas más grandes de la UE fueron mujeres (véase informe Comisión Europea, 2010).

Los informes referidos a los años 2012-2014 muestran que la proporción media de mujeres en cargos directivos en las empresas que cotizan en bolsa en la UE se sitúa en sólo 15,8 %. Las mujeres también son apenas visibles entre los principales líderes de estas empresas, el 97% de la junta de presidentes son hombres.

El año 2014 fue importante en la política europea, con la elección de un nuevo Parlamento Europeo en el mes de mayo, seguido por el nombramiento de una nueva Comisión en el mes de noviembre. Ambos eventos fueron oportunidades para aumentar la representación de las mujeres. La proporción de mujeres en el Parlamento (37%) está en su nivel más alto. En 2014 las mujeres representaron el 21% de los jueces de la Corte de Justicia de la Unión Europea y el consejo de gobierno del Banco Central Europeo. En los gobiernos y los parlamentos nacionales el equilibrio de género mejoró lentamente en 2014. El 28% de los miembros elegidos de los parlamentos nacionales en los Estados miembros son mujeres, en comparación con el

22% de hace una década. Los avances en las empresas han sido impulsados por presión de la reglamentación, aunque la proporción de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas cotizadas en los Estados Miembros alcanzó el 20,2 %.

### 5.2.2. Datos sobre la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral a nivel nacional

Aquí expondremos los datos referidos a España centrándonos en el período 2006-2014. Para ello, utilizaremos los datos de los informes estadísticos publicados en el boletín oficial del Instituto de la Mujer (véase página web Instituto de la Mujer, Estadísticas, apartado Poder y Toma de decisiones, 2014). Estos muestran que la situación en materia de igualdad en el mercado laboral, centrándonos en lo referido a los puestos de poder en España, como se resume en el Cuadro 3.1, 3.2, 3.3 la situación era de clara desequilibrio en favor de los hombres. Así, en los órganos superiores y altos cargos de la administración general del estado el porcentaje de mujeres por año era claramente inferior.

*Cuadro 3.1: Porcentaje de mujeres en los órganos superiores y administración general del estado entre los años 2006-2013:*

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% MUJERES	20,94	25,88	28,47	28,61		28,93	32,6	32

*Fuente: Instituto de la Mujer, Estadísticas, Poder y Toma de Decisiones, actualización 2014.*

*Cuadro 3.2: Porcentaje de mujeres en el tribunal constitucional entre los años 2006-2013.*

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% MUJERES	16,67	16,67	16,67	18,18	18,18	18,18	16,67	16,67

*Fuente: Instituto de la Mujer, Estadísticas, Poder y Toma de Decisiones, actualización 2014.*

*Cuadro 3.3: Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 entre los años 2006-2014.*

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
% MUJERES	5,1	6	8,7	10,2	10,6	12,1	13,2	16	17,34

*Fuente: Instituto de la Mujer, Estadísticas, Poder y Toma de Decisiones, actualización 2014.*

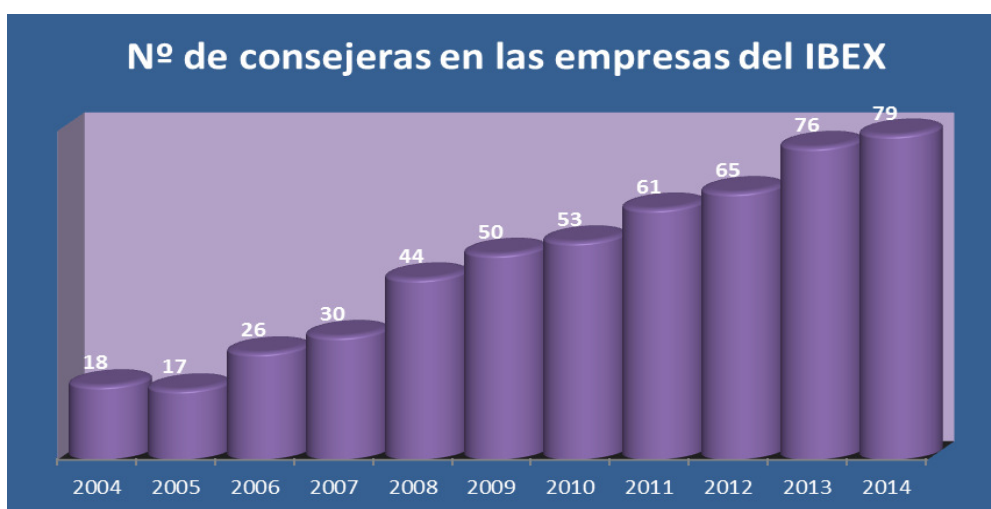
A partir de estos datos obtenidos de los informes del Instituto de la Mujer (Informe Mujeres y Hombres en España, 2006; 2008; 2010; 2012; 2014) en los años señalados, se puede ver cómo el porcentaje de mujeres ha aumentado pero de una manera apenas perceptible. A continuación, vamos a analizar estos datos de una manera más profunda teniendo en cuenta los posibles factores que han podido influir en ellos.

En los órganos superiores y altos cargos de la administración general del estado encontramos que hay un aumento en el porcentaje de mujeres, aunque éste no es muy elevado. En el tribunal constitucional el porcentaje de mujeres también es muy bajo. También lo es la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, las cuales muestran un porcentaje aún menor que las anteriores en los años señalados.

A partir del año 2000 se observa un aumento en el número de mujeres en puestos directivos de los órganos señalados, pero de una forma muy mediocre (15,65% y 8,33% en el año 2000). A partir de 2006 hasta 2010, los datos muestran un aumento más significativo aunque igualmente insuficiente.

A partir de 2010 hasta 2013, los datos muestran un aumento más significativo aunque igualmente insuficiente, menos en el Tribunal Constitucional, cuyos datos muestran un descenso en 2012 que se mantiene en 2013, igualando los datos a los de 2006-2008. Cabe señalar que los datos disponibles en el Instituto de la Mujer (2014) sobre el porcentaje de mujeres en los órganos superiores del estado y en el tribunal constitucional sólo están actualizados hasta el año 2013, por lo que sólo se dispone de datos del 2014 en lo referido a las empresas del IBEX 35. El año 2014 cerró con un total de 79 consejeras para las 35 empresas que integraban el IBEX-35 a 31 de diciembre, un 17,34% de los 467 consejeros, lo que supone un incremento del 11% respecto a diciembre de 2013.

*Gráfica 1.1: Número de consejeras en las empresas del IBEX de 2004 a 2014.*



*Fuente: Add Talentia, Presente y futuro de las mujeres en los consejos de administración, 2015.*

Para completar el análisis, además de tener en cuenta los datos obtenidos en los informes estadísticos del Instituto de la Mujer, vamos a utilizar los datos obtenidos en los informes publicados por Grant Thornton sobre la presencia de la mujer en cargos directivos de empresas medianas y grandes según los datos del Women in Business Report (2014). Para ello, Grant Thornton entrevista a los responsables de más de 6.700 empresas de tamaño medio y grande en las principales economías mundiales sobre la presencia femenina en sus cargos directivos y otros asuntos relacionados con el papel de la mujer en la empresa. Actualmente el estudio comprende 45 países y permite comparar y analizar tendencias en el ámbito nacional, regional y mundial.

En el caso de España, el porcentaje de mujeres en cargos directivos en este tipo de empresas en los años 2004, 2007, 2009, 2011, 2012, 2013 y 2014 es reducido, aunque se observa una cierta mejoría (véase cuadro 3.4).

*Cuadro 3.4: Porcentaje de mujeres en la directiva de empresas pequeñas, medianas y grandes en España en los años 2004, 2007, 2009, 2011, 2012, 2013 y 2014.*

<b>AÑOS</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>% MUJERES</b>	14	17	21	22	24	21	22

*Fuente: Grant Thornton International Business Report, 2014.*

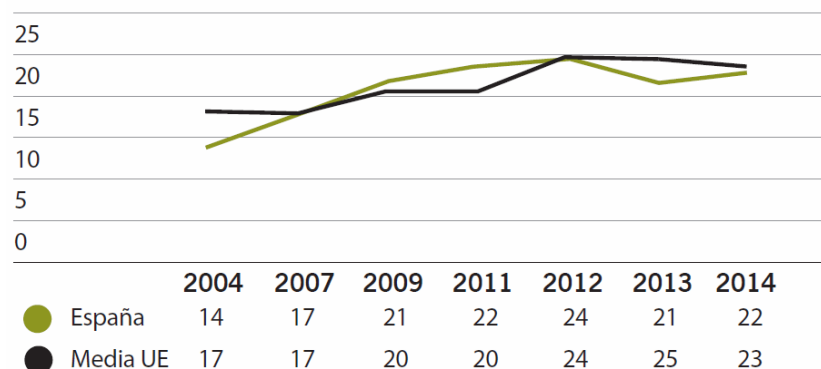
Así, el porcentaje de mujeres en la directiva de las empresas aumentó 7 puntos porcentuales entre 2004 y 2009. Cabe señalar que no disponían de datos del año 2010, lo cual puede ser debido a que este no tuvo variaciones significativas.

En el año 2011 las mujeres ocupan el 22 % de los cargos directivos en las empresas españolas de tamaño medio y grande (de 100 a 500 empleados). Una de cada tres empresas españolas medianas y grandes no tienen ninguna mujer en sus cargos directivos. En España, la presencia de la mujer en puestos directivos se encuentra estancada desde 2009 y solo un 22% de los cargos directivos son ocupados por mujeres en la actualidad. Ya que como se observa en los datos, en 2012 hubo un aumento significativo, pero éste bajó significativamente en 2013 y desde entonces se mantiene. Las mujeres ocuparon mundialmente el 24% de los cargos directivos en 2013, lo que suponía un avance de tres puntos respecto al año anterior.

En España, donde las mujeres representan ya más de la mitad de los nuevos titulados superiores, éstas ocupan sólo el 22% de los cargos directivos. Dos puntos menos que en 2012. Este dato sitúa a nuestro país por debajo tanto de la media mundial como de la Unión Europea. Además, el 37% de las empresas de más de cien empleados no cuenta con ninguna mujer en su cúpula organizativa y el 63% de las empresas españolas se opone al establecimiento de cuotas femeninas en los Consejos de Administración y sólo un 5% de las mismas tiene planes para

aumentar el porcentaje de mujeres en su directiva. Actualmente, España ocupa el puesto 36 entre los 45 países incluidos en el Estudio de Grant Thornton en cuanto a presencia de la mujer en cargos directivos. (Thornton International Business Report, 2014).

*Gráfica 1.2: Comparativa mujeres en puestos directivos UE y España entre 2004 y 2014.*



*Fuente: Grant Thornton International Business Report, 2014*

### **5.3. Infrarrepresentación de las mujeres en puestos de dirección**

En este apartado explicaremos las principales causas y los fenómenos relacionados con la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de dirección, a partir de los resultados de las investigaciones. Para ello, nos centraremos en los fenómenos del techo de cristal y el precipicio de cristal entre otros. Teniendo en cuenta la vigencia de los estereotipos de género como una de las principales causas de esta situación. Así, pese que la situación de las mujeres en el liderazgo de las empresas ha mejorado en las últimas décadas los estereotipos, es decir, las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro, siguen presentes a día de hoy.

#### **5.3.1. Escasa presencia de mujeres en puestos de poder: Techo de cristal**

Para tratar de explicar la poca representación de las mujeres en puestos de poder y toma de decisiones, en los años ochenta se acuña el término techo de cristal (*glass ceiling*) (Segerman, 1991), haciendo referencia metafóricamente a las barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos. Estas barreras invisibles son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos. Más recientemente, se ha reflejado la complejidad que encierran dichas barreras rebautizando el concepto de techo por el de laberinto de cristal (Berenguer et al., 1999).

Para explicar los factores que conforman el fenómeno del techo de cristal se han desarrollado diferentes hipótesis. La mayoría coincide en señalar la influencia tanto de factores externos,

como de factores internos relativos a las actitudes y variables de personalidad, además de las interacciones que entre ellos se establecen (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002). Entre ellos, destacan los siguientes:

- La formación. Durante años, las mujeres han encaminado su formación hacia ocupaciones tradicionales como la enseñanza, la salud o la administración (Estebaranz, 2006), mientras que, por ejemplo, el campo de las ciencias aplicadas ha sido considerado casi exclusivo de hombres (Watson et al., 2002). Diversos autores consideran que, esta elección se produce debido a la necesidad de conciliar la vida laboral y la familiar (Clark, 2001; Dambrin y Lambert, 2008).
- La cultura. Los estudios realizados a lo largo de los años, han mostrado que son las características consideradas “masculinas” las que normalmente se exigen en los puestos de responsabilidad, siendo las mujeres las que a menudo intentan adaptarse a los entornos de trabajo y a las expectativas creadas por los hombres (Wirth, 2002; Dean et al., 2009). Actualmente son muchos los autores que opinan que no se supone que los estilos presentados sean polos opuestos, sino que el líder de una organización puede mostrar distintas conductas directivas (Barberá et al., 2000).
- Las responsabilidades familiares. Muchas de ellas poseen cargas familiares que les quitan gran cantidad de tiempo para invertir en completar su formación (Correll, 2004). En este sentido, añadido a los factores anteriores, se encuentra la dificultad exclusiva para las mujeres de combinar su trabajo con el compromiso a la pareja y a la familia (Dambrin y Lambert, 2008).

Eagly y Carli (2007) destacan que en virtud de los últimos cambios producidos, ya no resulta adecuado seguir hablando del techo de cristal. Para ello, estas autoras proponen la metáfora del laberinto. Las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos directivos sino que, a diferencia de lo que le ocurre a los hombres, deben sortear mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos. Una de las situaciones en las que se evidencia claramente esto es en el hecho de que muchos estudios evidencian que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (Mitra, 2003; Smith, 2002).

Es interesante nombrar una metáfora a la que se ha hecho referencia en los últimos tiempos, es el denominado suelo pegajoso, el cual alude a la situación de las mujeres en los estadios más bajos de la jerarquía laboral, con bajos salarios, empleos informales y de baja calidad, y con pocas perspectivas de progreso, a las que se les hace muy difícil salir de esas situaciones, principalmente por la inexistencia de apoyos y por la falta de oportunidades de capacitación en el trabajo, casi como si una fuerza invisible las mantuviera pegadas al suelo. También nos encontramos con las mujeres que ni siquiera han alcanzado ese suelo y que cuando



lo hacen, si no cuentan con apoyos suficientes y adecuados, es altamente probable que caigan estrepitosamente (Ardanche y Celiberti, 2011).

### **5.3.2. Acceso a puestos directivos menos atractivos: Precipicio de cristal**

Otra metáfora sobre la situación de las mujeres en el mercado de trabajo es la que expone Sara Berbel en su libro (2013), en la que diversos estudios muestran que las compañías que obtienen malos resultados tratan de mejorarlos incorporando mujeres en sus puestos directivos. Ello supondría que, en la actualidad, las mujeres podrían estar teniendo acceso a puestos de liderazgo más peligrosos y complicados, en los que existe un alto riesgo de fracaso. A este fenómeno se le ha llamado *glass cliff* o precipicio de cristal, en contraposición al ya citado techo de cristal, pasando así del *Think manager-think male* a *Think crisis-think female*. Los autores de la investigación sobre el “precipicio de cristal” (Ryan y Haslam, 2005; 2007), analizaron un artículo de periódico publicado en el *The Times* en el año 2003 titulado: Mujeres en puestos directivos: ¿una desventaja o un inconveniente? La nota resaltaba el hecho de que las mujeres obtienen peores resultados que los hombres en puestos directivos. Estos autores sostienen justo lo contrario. Las empresas no fracasan porque tengan mujeres al frente de ellas, sino que las mujeres acceden a puestos directivos donde se corre un mayor riesgo de fracasar en comparación con los puestos de poder a los que acceden los hombres.

Este equipo de investigación ha llevado a cabo diversos estudios sobre el acceso de las mujeres a puestos de decisión en situaciones de crisis, partiendo de esta perspectiva, en los que analizan un gran número de evidencias a partir de documentos y archivos en el ámbito político y de dirección empresarial. En general, los resultados muestran que, efectivamente, en aquellas organizaciones que experimentan un periodo de bajo rendimiento o en las cuales el éxito es poco probable se tiende a situar en posiciones de liderazgo a las mujeres, en mayor medida que a los hombres (Ryan et al., 2011). La base del fenómeno “pensar en crisis-pensar en femenino” se asienta sobre la hipótesis de que estos estilos de gestión estereotípicamente femeninos podrían ser especialmente eficaces en situaciones de crisis organizativa. Este tipo de liderazgo pone de relieve la necesidad de obtener esfuerzos y contribuciones compartidas, crear compromiso, ofrecer ayuda a las personas que la necesitan, motivar a las trabajadoras y los trabajadores, promover la cooperación y ayudar a reducir las incertidumbres (Aragón et al., 2007).

Basándose en el valor de los modelos de liderazgo femeninos en situaciones de crisis, algunos estudios en el contexto de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco) (ver Gartzia et al., 2012) han evaluado el efecto de distintos modelos de liderazgo sobre el grado en el que las personas perciben a líderes estereotípicamente femeninos como efectivos para una situación de gestión de crisis organizacional. Para ello, estas autoras se basaron en la

manipulación experimental de distintos modelos de liderazgo presentados como referentes para una empresa y evaluaron su efecto sobre la aceptación de líderes con orientación interpersonal en una situación de crisis. En una de las condiciones experimentales, se presentaba como referencia de un tipo de liderazgo efectivo un líder (hombre) con rasgos estereotípicamente masculinos, mientras que en la otra condición experimental se presentaba un líder (hombre) con rasgos estereotípicamente femeninos. Los resultados de este estudio mostraron que las personas expuestas a un modelo de liderazgo estereotípicamente masculino percibían a los líderes con orientación interpersonal como menos efectivos en la gestión de una crisis organizacional que las personas expuestas a un modelo de liderazgo menos estereotípicamente masculino y que las no expuestas a ningún referente. Además, se demostró que su grado de sexismo también jugaba un papel importante a este respecto, observándose que las personas más sexistas eran más propensas a seleccionar líderes estereotípicamente masculinos, y especialmente a hombres, en situaciones de crisis. En otras palabras, los resultados apuntaban que el sexismo ejerce una influencia negativa sobre la aceptación de líderes estereotípicamente femeninos en tiempos de crisis, de forma que las personas más sexistas confían en mayor medida en un tipo de liderazgo estereotípicamente masculino. Estos resultados son coherentes con estudios previos que han demostrado la importancia de las actitudes sexistas en la comprensión de la discriminación contra las mujeres (Moya, Glick, Expósito, De Lemus, y Hart, 2007). En concreto, estos resultados coinciden con otros estudios que han mostrado que los individuos con mayores actitudes sexistas son menos propensos a aceptar características estereotípicamente femeninas (Lameiras, Rodriguez, Foltz, y Carrera, 2007). A su vez, ayudan a esclarecer algunas de las causas de la selección de mujeres en situaciones de crisis al apuntar la idea de que éstas son seleccionadas por su potencial capacidad de gestionar los aspectos socio-emocionales asociados a la crisis, y no tanto por la búsqueda del fracaso de la mujer a través de su posicionamiento en puestos de dirección de riesgo.

Investigaciones actuales demuestran que una mala organización de los recursos sociales al designar a un nuevo líder durante un período de crisis no sólo priva al nuevo líder de ejercer liderazgo correcto cuando es más necesario, también se refuerza el fenómeno discriminatorio del precipicio de cristal; siendo las mujeres sobrerrepresentadas en unas posiciones de liderazgo relativamente precarias (Rink, Ryan, & Stoker, 2013).

## 6. DISCUSIÓN

En este apartado vamos a realizar, un análisis comparativo entre dichos resultados y las acciones y normativas en materia de igualdad en los años citados a partir de las estadísticas internacionales y nacionales de los años 2006-2014, así como los resultados de las investigaciones académicas expuestas en el apartado 3.2 y 3.3 sobre la participación de las mujeres en los organismos centrales y las empresas más importantes. Y a partir de ahí, discutiremos si dichas normativas y acciones han contribuido a mejorar de forma significativa la situación de las mujeres en el ámbito de la dirección o si por el contrario, la realidad sigue siendo precaria.

Por una parte, la normativa internacional y nacional, así como los planes de igualdad, velan por la igualdad entre mujeres y hombres. A nivel internacional y europeo se han desarrollado en los últimos años, normativas tales como: Contamos con cinco Programas de acción para la igualdad entre hombres y mujeres (1982-1985; 1986-1990; 1991-1995; 1996-2000; 2001-2005), el Plan de trabajo para la igualdad entre mujeres y hombres 2006-2010 y la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015. Asimismo, a nivel nacional ya desde la entrada en vigor de la Constitución Española de 1978 hasta el último Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres con fecha de 2014-2016, se establece una doble estrategia para alcanzar la igualdad real, con la pervivencia de las “políticas específicas de igualdad y la “estrategia transversal” orientada a la introducción de cambios estructurales.

Sin embargo, por otra parte, las estadísticas internacionales y nacionales entre los años 2006-2014, así como los resultados de las investigaciones académicas muestran que la realidad no es la esperada. De hecho, nos encontramos con que en el intervalo de tiempo entre 2006-2014, la situación de las mujeres en los puestos de poder de los organismos centrales y de diferentes empresas, tanto a nivel internacional como nacional, ha mejorado de una forma casi imperceptible. En primer lugar, en lo referido a Europa, entre los años 2006-2010 se observa un aumento mínimo del porcentaje de mujeres en puestos de dirección. Los datos de estos años coincidirían con el Plan de Trabajo para la Igualdad entre las Mujeres y los Hombres 2006-2010. El empleo femenino en la Unión Europea estaba cerca del objetivo fijado en Lisboa de 60% en el año 2010, habiendo aumentado del 51,1 % en 1997 al 58,3 % en 2007. Las mujeres trabajaban fundamentalmente en los sectores y profesiones "feminizados" y permanecían en categorías inferiores teniendo menos acceso a cargos de alto nivel. Así, la segregación ocupacional ha permanecido casi invariable en la mayoría de los Estados Miembros en los últimos años, lo que indica que el aumento del empleo de la mujer ha tenido lugar en sectores ya dominados por las mujeres, es decir, persiste la segregación horizontal, aunque cabe señalar que tanto la segregación horizontal como la segregación vertical se han reducido en las últimas décadas.

En la política, ha habido una evolución positiva en la mayoría de los países de la UE en la última década, pero los avances son lentos y las cifras globales siguen siendo bajas. Ha habido algunos progresos en el ámbito de las Instituciones europeas, pero las mujeres seguían estando escasamente representadas en los puestos de poder. Sólo tres de cada diez miembros del Parlamento Europeo eran mujeres. Cabe tener en cuenta la influencia que haya podido tener la crisis económica en estos datos, pero la experiencia de crisis anteriores muestra que el empleo en general de los hombres se recupera más rápidamente que el de las mujeres. Más allá de la crisis económica y sus efectos sobre las mujeres y los hombres, es necesario considerar los desafíos a largo plazo que afectan a la igualdad de género en el mercado laboral.

Estos datos reflejan el no respeto a las leyes sobre igualdad de remuneración y los planes de trabajo para la igualdad (Plan de Trabajo para la Igualdad entre mujeres y hombres 2006-2010), y de una serie de desigualdades estructurales, como segregación en el mercado de trabajo, las diferencias en los patrones de trabajo, el acceso a la educación y la capacitación, y de los estereotipos de género.

En segundo lugar, y haciendo referencia a los datos entre los años 2011 y 2014 de la Unión Europea, los cuales coincidirían con la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015 vigente a día de hoy, se puede decir que la situación no ha mejorado de forma significativa en los últimos años. Comparando los datos de 2005 (22%) con los de 2010 (27%) se observa un aumento en el porcentaje de mujeres en los parlamentos y gobiernos. Como todavía era baja, los países empezaron a actuar. Por ejemplo, con campañas de sensibilización sobre la mujer en la política antes de las elecciones regionales y municipales. En España y Polonia es obligatorio representación equilibrada en las listas electorales. En el campo económico la igualdad entre los géneros no existe todavía. Con una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y en el ámbito de la educación, sería de esperar una mejora correspondiente. Pero sólo el 3% de las grandes empresas que cotizan en bolsa contaban con una mujer presidiendo en la toma de decisiones. Mientras que en las empresas que no cotizan en bolsa, las mujeres representaban sólo una tercera parte de los líderes de las empresas de la Unión Europea.

En los puestos de responsabilidad y toma de decisiones en las empresas de toda Europa, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas, lo cual es una indicación de la falta de igualdad en el desarrollo de las carreras profesionales. Sí podemos constatar que, en comparación con años anteriores, sin embargo, el porcentaje de mujeres en cargos directivos en las empresas que cotizan en bolsa de la UE es mayor y está mejorando a un ritmo más rápido: un 11,8% en octubre de 2010, ahora bien, esta mejoría es poco significativa. Este crecimiento puede estar vinculado a un intenso debate público iniciado por la Comisión y apoyados por el Parlamento Europeo, y a iniciativas concretas en una serie de Estados Miembros. En la actualidad, once Estados miembros han adoptado algún tipo de reglamentación legislativa y administrativa para

mejorar el equilibrio de género en privado y/o de empresas de propiedad estatal (entre ellos España). Está claro que el ritmo de mejora en los distintos Estados miembros, ha sido desigual y no han avanzado lo suficiente. En el 2014, los avances en materia de igualdad en las empresas han sido impulsados por presión de la reglamentación, aunque la proporción de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas cotizadas en los Estados Miembros alcanzó el 20,2 %. Desde la Comisión se incluyó la cuestión en la agenda política (en el año 2010) y presentó una propuesta (en el año 2012) de directiva relativa a la mejora de la paridad de sexos entre los directores de las sociedades cotizadas, con ello la proporción de mujeres en los consejos ha incrementado en 8,3 puntos porcentuales.

En tercer lugar, en España a partir del año 2000 se observa un aumento en el número de mujeres en puestos directivos de los órganos superiores del estado, el cual coincidiría con el III PIOM (1997-2000) en el que se tienen en cuenta los compromisos de la Conferencia de Beijing (1995). Y se introduce por primera vez de una manera específica la finalidad de hacer partícipes a las mujeres en la toma de decisiones; y el IV PIOM (2003-2006) en el que se busca potenciar la transversalidad de género, así como políticas de igualdad que se inspiraron en la cooperación de los agentes sociales implicados.

Centrándonos en los datos analizados en el punto 3.2, a partir de 2006 hasta 2010, los datos muestran un aumento más significativo aunque igualmente insuficiente. El aumento de estos años coincidiría con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, así como con el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2008-2011), los cuales hacen un mayor hincapié en la transversalidad de género, implicando la integración de la dimensión de género en toda la actuación de los poderes públicos, y la cooperación de los agentes sociales implicados, es decir, una mayor colaboración de los organismos centrales del país. Esto podría ser una explicación a este pequeño crecimiento, aun así la presencia de mujeres en cargos directivos sigue siendo muy pobre. Y con ello refuerza la existencia de una segregación vertical en el mercado laboral en la que las mujeres siguen teniendo dificultades a la hora de poder desarrollarse profesionalmente y acceder a los puestos de poder.

En cuanto a la participación de mujeres en los puestos de dirección de las empresas del IBEX 35, el porcentaje aumentó 7 puntos porcentuales entre 2004 y 2009. Esto podría ser una muestra de la efectividad de los planes de igualdad llevados a cabo en dichos años, pero como ocurre en los datos de los organismos analizados anteriormente, este aumento sigue siendo mediocre.

En el período entre 2011 y 2014 los porcentajes siguieron aumentando en estos años, aunque mínimamente, este coincidiría con el desarrollo del Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2008-2011 y el siguiente Plan 2014-2016, en los que se da un mayor valor a la transversalidad orientada a la introducción de cambios estructurales,

así como a la pervivencia de las políticas específicas de igualdad. Se hace hincapié en el eje dedicado a la participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social, con la finalidad de aumentar el número de mujeres en las esferas de decisión del ámbito económico. Además de mejorar el seguimiento de las políticas y planes de igualdad que establecidos, en busca de una mejora de los resultados. Todo ello, podría haber influido en este pequeño ascenso en los porcentajes.

A pesar de los avances legislativos que se han producido en nuestro país en la última década, con la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la Igualdad efectiva de hombres y mujeres, como uno de los marcos normativos más completos del mundo, sigue habiendo un techo de cristal que imposibilita la incorporación o el ascenso de las mujeres a los órganos directivos de las multinacionales, así como en los organismos centrales del país. Incluso siendo grandes los avances legales en materia de igualdad, la efectividad de los mismo es todavía cuestionable, pues las medidas aplicadas no resuelven por sí solas la complejidad del origen del problema. Con la igualdad en el ámbito legal, aparecen discriminaciones más sutiles no sólo en el ámbito propiamente laboral, sino también en la esfera privada (Larrañaga y Echebarría, 2005).

En definitiva, es evidente que la actual legislación internacional, europea y nacional no ha cumplido con las expectativas marcadas y que desde la esfera empresarial falta implementar planes que ayuden a promocionar la presencia de las mujeres en los puestos directivos, aunque en los organismos centrales del estado la normativa ha sido más “efectiva”, aunque igualmente insuficiente, teniendo en cuenta que deben servir como ejemplo. A día de hoy, aquellos países, entre los que se encuentra España y que tienen normativa en igualdad, además de acciones destinadas a ella, deben velar de forma más contundente para que realmente exista la tan mencionada igualdad entre mujeres y hombres, en la esfera pública. A nivel internacional y europeo, los países, entre ellos España, deberían situarse en la cabeza de la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres según las metas establecidas en sus Planes y la realidad es que la situación no es así.

## 7. CONCLUSIONES

Después de realizar la comparativa entre la participación de las mujeres en los puestos de poder y las acciones llevadas a cabo en esos años, vemos que la situación es preocupante. El desarrollo de acciones y legislación en el marco de igualdad no ha sido efectivo, es decir, aunque ha habido un incremento en el porcentaje de mujeres en los puestos de poder, éste es apenas perceptible. Teniendo en cuenta todos los planes y legislación que se ha llevado a cabo para la igualdad, resulta muy “chocante” encontrarse con estos resultados. Y llegados a este punto, cabe preguntar, ¿cómo es posible que las estadísticas sigan casi inamovibles, pese a la normativa y a las acciones desarrolladas para mejorar la situación?

Las razones de la escasa representación de mujeres en los cargos más altos son múltiples y exigen un enfoque amplio para abordar el problema. Se debe, entre otras cosas, a la vigencia de los roles tradicionales de género y estereotipos, la falta de apoyo de las mujeres y los hombres para equilibrar las responsabilidades del cuidado con el trabajo y la falta de transparencia en las prácticas de contratación y ascenso (Add Talentia, 2015).

Las investigaciones llevadas a cabo desde hace varias décadas vienen indiciando que la persistencia del techo y precipicio de cristal se debe fundamentalmente a la vigencia de los estereotipos de género, los cuales se demuestra con estos resultados que siguen existiendo. Se trata de creencias generalizadas y socialmente compartidas acerca de los atributos de las personas que conforman un determinado grupo social. Cuando se refieren a las características atribuidas a varones y mujeres, se los denomina estereotipos de género. Cuando a las personas se les pregunta cuáles son las características que definen a un buen líder, la respuesta más frecuente incluye un listado de rasgos estereotípicamente masculinos (dureza, ambición, racionalidad, agresividad, competitividad). Esas cualidades son opuestas a las típicamente adjudicadas al estereotipo femenino (sumisión, afectividad, sensibilidad), que casi nunca se indican en las definiciones del liderazgo (Morales y Cuadrado, 2011). Los estereotipos dan lugar a dos tipos de actitudes negativas hacia las mujeres líderes: o bien se considera que no están preparadas para el liderazgo; o bien, cuando una mujer es competente en una posición de liderazgo, con frecuencia es desaprobada o rechazada personal y socialmente, dado que con su comportamiento desafía las creencias prescriptivas de lo que es una conducta deseable en el género femenino (Cuadrado, 2007). La consecuencia es que las mujeres encuentran dificultades adicionales a las que enfrentan los hombres para ser percibidas de modo positivo cuando lideran, así como un entorno más hostil para el desarrollo del liderazgo femenino. Y en este sentido, diferentes estudios (Glick, 2000; 2004; Jost, 2005; Dardenne, Dumont, & Bollier, 2007) confirman la vigencia aún hoy en día del lema propuesto por Schein en los años setenta: *think manager - think male* (Schein, 1975, 1978; 2001; Schein et al., 1989; Schein, Mueller, Lituchy y Liu, 1996). Con este lema Schein subraya que cuando se piensa en dirección automáticamente

se activa el estereotipo de género masculino y por tanto, se piensa en un hombre como la persona más adecuada para ocupar ese puesto de trabajo.

Numerosas investigaciones, ponen de manifiesto que no sólo los hombres mantienen esta convicción, sino que muchas mujeres también opinan que fracasarán en puestos de responsabilidad, al ser ellos los que por naturaleza poseen las características asociadas al éxito directivo. Esto provoca que se asiente la idea de que una persona directiva es sencillamente aquella que posee rasgos de masculinidad *think manager, think male*.

Al parecer, en tiempos de crisis el estereotipo masculino *think manager, think male* se convierte en *think crisis-think female*. Uno de los motivos por los que las mujeres podrían tener un mayor acceso a puestos de dirección en este tipo de situaciones organizacionales irregulares es que la capacidad de liderazgo y de gestión socio-emocional de las personas y equipos necesaria en épocas de cambio coincide con valores y rasgos estereotípicamente femeninos (Gartzia et al., 2011; Ryan, Haslam, Hersby, y Bongiorno, 2011). Estos estereotipos y las conclusiones a las que llevan, deben ser impugnados, de modo que las mujeres y los hombres sean seleccionados para posiciones sobre la base del mérito individual más que sobre la base de expectativas de género (*think crisis – think female; think manager – think male*) o el deseo de una cabeza de turco (Ryan et al., 2011; Bruckmüller, Ryan, Rink, y Haslam, 2014).

En relación con el difícil acceso de las mujeres a puestos directivos, la *Teoría de la Congruencia de Rol* de Eagly y Karau (2002) trata de explicar la situación de clara desventaja que viven las mujeres sobre la base de la vigencia de los estereotipos de género. Según esta teoría, las situaciones de desigualdad tienen que ver con los roles sociales que han ocupado hombres y mujeres a lo largo de la historia. Esto está relacionado con las características descriptivas de ambos, que dan lugar a una serie de estereotipos sobre mujeres y hombres que generan una prescripción sobre el comportamiento de ambos. Según esta teoría, las mujeres tienen especiales dificultades en acceder a puestos de dirección sobre todo si es un ámbito no congruente con el estereotipo de género femenino. Por el contrario, tendrían más oportunidades de conseguir un puesto de alta responsabilidad cuando las tareas que hubiera que desempeñar fueran más acordes, más afines, es decir, más congruentes, con el estereotipo de género femenino.

Estas autoras describen dos formas de prejuicios hacia las mujeres: 1) prejuicios descriptivos referidos a que por hecho de ser mujer se va a desempeñar mal el rol de líder, y 2) prejuicios prescriptivos en alusión a la evaluación desfavorable de las mujeres que ejercen como líderes al considerar este rol incompatible con la feminidad. En términos generales, las personas tienden a creer que para desempeñar efectivamente puestos de liderazgo son necesarias cualidades masculinas. Sin embargo, cuando algunas mujeres llegan a ser consideradas igual de competentes que sus pares varones, las personas tienden a considerar que violan las normas esperadas socialmente (o prescriptivas) y reaccionan negativamente frente a ellas. Por ende, las



mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que suelen relacionarse con el liderazgo efectivo o porque, en el caso de que las desplieguen, son consideradas poco femeninas. De ambas formas existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social; viéndose en consecuencia, obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas, con el fin de lograr no ser rechazadas (Lupano y Castro, 2011).

En definitiva, a pesar de los esfuerzos realizados tanto por las mujeres como por los mismos gobiernos impulsando iniciativas y estableciendo normativas específicas para erradicar estas desigualdades, la realidad es que aunque en las últimas décadas la situación de las mujeres en los puestos directivos ha evolucionado, lo ha hecho de una manera débil. Con ello se observa una influencia insuficiente de las normas y los planes de igualdad en la sociedad, mostrando que el problema principal viene de antes, del principio. Viene de la cultura, de las creencias, de los estereotipos de género. Por ello hay que intervenir directamente en ellos desde el principio, mediante la educación, para que así la implantación de normativas sea más efectiva e incluso, que no sea necesaria. Porque a día de hoy la realidad demuestra que el papel es muy sufrido y los prejuicios siguen existiendo, quizá de forma más sutil que explícita, pero igualmente dañina.

Se requiere no sólo una actividad normativa sino también de concienciación social, educativa que no venga sólo por parte de las instituciones públicas, sino de los/as empleados/as, empresarios/as y en definitiva de la sociedad que contemple la significación de igualdad a la hora de acceder a los mismos puestos de trabajo, la igualdad de acceso al empleo y que por ende se comprometan a aplicar las normas. El comportamiento ético trasciende el clima legal, político o económico imperante en una cultura o país (Payne, Cecily y Jorn, 1997). En definitiva, las leyes y las normas sociales se establecen como un garante del funcionamiento social y de la igualdad de oportunidades, sin embargo, si esto no va acompañado de un cambio de mentalidad de las personas, no se producirá un avance real. Por tanto, la igualdad de género en puestos de poder es todavía una asignatura pendiente.

## 8. REFERENCIAS

ADD TALENTIA (2015): Dando pedales, *Presente y futuro de las mujeres en los consejos de administración*.

Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.

Aragón, J.A., Morales, V.J. & Cordon, E. (2007). *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain*. Industrial Marketing Management, 36, 3, 349-359

Ardanche, M., & Celiberti, L. (2011). Entre el techo de cristal y el piso pegajoso. *Cotidiano Mujer*, marzo 2011.

Barberá, E., Sarrió, M. & Ramos, A. (2000): "Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad", *Revista de Intervención Psicosocial*, vol. 9, nº 1.

Berbel S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. España: Editorial Aresta.

Berenguer, G., Castellví, J.M., Cerver, E., Juan, C., Torcal, V.R. & De la Torre, A. (1999): *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*, Valencia, FVECTA.

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232.

Clark, S.C. (2001): "Work cultures and work/family balance", *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 58, nº 3, pp. 348-365.

Correll, S.J. (2004): "Constraints into preferences: gender, status and emerging career aspirations", *American Sociological Review*, vol. 69, pp. 93-113.

Cuadrado, I., Morales, J., Gaviria, E., Moya, M., 2007. "Estereotipos de género". *Psicología Social*. Tercera Edición. Madrid: McGraw-Hill.

Dambrin, C. & Lambert, C. (2008): "Mothering or auditing?. The case of two big Four in France". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, nº 4, pp. 474-506.

Dardenne, B., Dumont, M., & Bollier, T. (2007). Insidious dangers of benevolent sexism: consequences for women's performance. *Journal of personality and social psychology*, 93(5), 764.

Dean, A.M. et al. (2009): “*Women and minorities in corporate America: Empirical examination*”, Academy International Conference, Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings, New Orleans 2009, vol. 14, nº 1, pp. 2-6.

Durán, P. (2000): “Desarrollo humano y género: nuevos retos”, en 2.º *Seminario Internacional Globalización, Mujer y Desarrollo*, Madrid, Fundación Promoción Social de la Cultura, Instituto de la Mujer.

Eagly, A. H. & Carli L. (2007). *Trough the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.

Estebaranz, A. (2006): “Integrar competencias: Un activo intangible”, *Revista de Empleo en Internet*. Servicio Andaluz de Empleo. Junta de Andalucía, nº 12 (<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/>).

Gartzia, L., Pizarro, M., Sasiain, T., & Arizkuren, A. (2012). Gestión Empresarial en Situaciones de Crisis: Datos y Reflexiones con Perspectiva de Género. Beca Emakunde.

Gartzia, L., Ryan, M.K., Balluerka, N., & Aritzeta, A. (2011). Think crisis-think female: further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, October, pp. 1-26.

Glick, P. et al. (2000): “Beyond the prejudice as simple antipathy: hostile and benevolent sexism across cultures”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, nº 5, pp. 1-13.

Grant Thornton International Business Report (2013), Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España.

Grant Thornton International Business Report (2014), Presencia de mujeres en puestos Directivos.

Jost, J. T., & Kay, A. C. (2005). Exposure to benevolent sexism and complementary gender stereotypes: consequences for specific and diffuse forms of system justification. *Journal of personality and social psychology*, 88(3), 498.

Lameiras, M., Rodríguez, Y., Calado, M., Foltz, M., & Carrera, M. V. (2007). *Expressive-instrumental traits and sexist attitudes among Spanish university professors*. Social Indicators Research, 80, 583-599.

Larrañaga, M. & Echebarría, C. (2005). *La igualdad entre hombres y mujeres: una asignatura pendiente*.

- Lombardo, E. (2003). "El mainstreaming de género en la Unión Europea." *Aequalitas. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres* 10: 15. pp. 6-11.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139-150.
- Mitra, A. (2003). Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 37, 1023-1044.
- Morales, J.F.; Cuadrado, I. 2011. "Perspectivas psicológicas sobre la implicación de la mujer en política", *Psicología Política*, 42, 29-44.
- Moya, M., Glick, P., Expósito, F., De Lemus, S., & Hart, J. (2007). It's for your own good: Benevolent Sexism and women's reactions to protectively justified restrictions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1421-1434.
- Payne D., Cecily R. y Jorn A. (2007). *A global code of the business Ethics*.
- Ramos, M.A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Universitat de València: PUV
- Rink, F., Ryan, M., & Stoker, J. I. (2013). Social resources at a time of crisis: How gender stereotypes inform gendered leader evaluations. *European Journal of Social Psychology*, 43(5), 381-392.
- Ryan, M. & Haslam, A. (2005). The glass cliff. Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32, 549 –572.
- Ryan, M., Haslam, A., Hersby, M. D. & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: Glass cliffs and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96, 470 - 484.
- Sarriegui, M. L (2002). Desigualdades entre mujeres y hombres en el mercado laboral.
- Sarrió, M., Ramos, A., Candela, C. & Barberá, E. (2002): "Diversidad de género en las organizaciones", comunicación presentada en el VII Congreso Internacional Exigencias de la Diversidad, Santiago de Compostela, abril.
- Segerman, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.

- Schein, V. E. (1975): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. (1978): "Relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among female managers", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 340-344.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.
- Schein, V., Mueller, R. & Jacobson, C. (1989). the relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students, *Sex Roles*, 20, 103-110.
- Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996): "Think manager-think male: a global phenomenon", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 17, pp. 33-41.
- Smith, R.A. (2002). Race, gender and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28, 509-542.
- Varela, L. (2005). *Políticas de Igualdad*. Universidad de Vigo. España.
- Watson, C.M., Quatman, T. & Edler, E. (2002): "Career Aspirations of Adolescent Girls: Effects of Achievement Level, Grade, and Single-Sex School Environment", *Sex Roles*, vol. 46, nº 9/10, pp. 323-335.
- Wirth, L. (2002). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. *Colección informes OIT*, 58. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Women on Boards – Catalyst 2014

#### **PÁGINAS WEB:**

- BOE, 1978: *Constitución Española*. Recuperado de:  
<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- BOE, 1984: *Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/1984/03/21/pdfs/A07715-07720.pdf>
- BOE, 1999: *Ley 39/1999*. Recuperado de:  
<http://www.boe.es/boe/dias/1999/11/06/pdfs/A38934-38942.pdf>
- BOE, 1999: *Tratado de Ámsterdam*. Recuperado de:  
[http://www.boe.es/legislacion/enlaces/documentos/ue/Tratados\(0340-0396\).pdf](http://www.boe.es/legislacion/enlaces/documentos/ue/Tratados(0340-0396).pdf)
- BOE, 2007: *Ley Orgánica 3/2007*. Recuperado de:  
<https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>

BOE, 2011: *Resolución de 20 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública*. Recuperado de: <http://www.empleo.gob.es/es/igualdad/Documentos/plan-igualdad.pdf>

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado, 2014: *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016*. Recuperado de: <http://www.inmujer.gob.es/actualidad/PEIO/docs/PEIO2014-2016.pdf>

COM, 2006: *Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0092&from=ES>

COM, 2010: *Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0491&from=ES>

Comisión Europea, Justicia (2006, 2008, 2010, 2012, 2014):

- 2006: *Report on equality between women and men, 2006*
- 2008: *Report on equality between women and men, 2008*
- 2010: *Report on equality between women and men, 2010*
- 2012: *Report on equality between women and men, 2012*
- 2014: *Report on equality between women and men, 2014*

Recuperado de:

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm)

Comisión de las Comunidades Europeas, 2000: *COM*. Recuperado de: <http://aei.pitt.edu/45616/>

CSD, 2007: *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011*. Recuperado de: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/myd/PlanEstrategico2008-2011.pdf>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 1976: *Directiva 76/207/CE*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31976L0207&from=EN>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 1984: *Recomendación 84/635/CEE*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31984H0635:ES:HTML>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2000: *Directiva 2000/78/CE*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:es:HTML>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2001: *Decisión 2001/51/CE*. Recuperado de: <http://www.boe.es/doue/2001/017/L00022-00029.pdf>

Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2002: *Tratado de Roma*. Recuperado de: [http://www.boe.es/legislacion/enlaces/documentos/ue/Trat\\_EC\\_consol.pdf](http://www.boe.es/legislacion/enlaces/documentos/ue/Trat_EC_consol.pdf)

Diario Oficial de la Unión Europea, 2004: *Decisión 848/2004/CE*. Recuperado de:

[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=DOUE-L-2004-81558](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=DOUE-L-2004-81558)

Diario Oficial de la Unión Europea, 2004: *Reglamento 806/2004/CE*. Recuperado de:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32004R0806>

Diario Oficial de la Unión Europea, 2004: *Tratado por el que se instituye una Constitución Europea*. Recuperado de:

[http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty\\_establishing\\_a\\_constitution\\_for\\_europe/treaty\\_establishing\\_a\\_constitution\\_for\\_europe\\_es.pdf](http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty_establishing_a_constitution_for_europe/treaty_establishing_a_constitution_for_europe_es.pdf)

Diario Oficial de la Unión Europea, 2010: *Tratado de la Unión Europea*. Recuperado de:

<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2010-70005>

Instituto de la Mujer, Estadísticas, Poder y Toma de decisiones, 2014:

- *Órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado*
- *Órganos de dirección de las empresas del Ibex 35*
- *Tribunal Constitucional*

Recuperado de:

<http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?area=8>

Instituto de la Mujer, Historia, 2014:

- *Primer Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 1988-1990.*
- *Segundo Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 1993-1995.*
- *Tercer Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 1997-2000.*
- *Cuarto Plan para la Igualdad de oportunidades de las Mujeres 2003-2006.*

Recuperado de: <http://www.inmujer.gob.es/elInstituto/historia/home.htm>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007: *Acuerdo de Consejo de Ministros para el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011*. Recuperado de:

[http://www.empleo.gob.es/es/igualdad/Documentos/Acuerdo\\_14diciembre\\_2007.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/igualdad/Documentos/Acuerdo_14diciembre_2007.pdf)

Naciones Unidas, 1976: *Conferencia Mundial sobre las Mujeres*. Recuperado de:

<http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/otherconferences/Mexico/Mexico%20conference%20report%20optimized.pdf>

Naciones Unidas, 1986: *Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre la Mujer*. Recuperado de:

<http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/otherconferences/Nairobi/Nairobi%20Full%20Optimized.pdf>

Naciones Unidas, 1996: *Conferencia Mundial sobre la Mujer*. Recuperado de:  
<http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>

OIT, 2012: *Convenio sobre igualdad de remuneración*. Recuperado de:  
[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C100](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100)

OIT, 2012: *Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)*. Recuperado de:  
[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111)

OIT, 2012: *Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares*. Recuperado de:  
[http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C156](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156)



## 9. ANEXOS

### Anexo 1:

En el ámbito internacional:

- ❖ **Conferencias Mundiales sobre las Mujeres.** Son propuestas de actuación a nivel mundial y se encuentran en el origen de otros instrumentos internacionales:
  - *Conferencia Mundial sobre las Mujeres*, México 1975 (Naciones Unidas, 1976).
  - *Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre la Mujer*, Nairobi, 1985 (Naciones Unidas, 1986).
  - *Conferencia Mundial sobre la Mujer*, Pekín 1995 (Naciones Unidas 1996), donde se destaca la importancia de la igualdad y no discriminación por razón de sexo. Se aprueba la Declaración de Pekín y la Plataforma de Acción para garantizar los derechos de la mujer.
- ❖ **OIT:** la Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. Fue la encargada de llevar a cabo las propuestas siguientes, que finalmente fueron aprobadas.
  - *C100- Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951* (OIT, 2012)
  - *C111- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958* (OIT, 2012)
  - *C156- Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981*(OIT, 2012)

En el ámbito europeo:

- ❖ *Tratado de la Unión Europea* (Maastricht, 9 de febrero de 1992) (Diario de la Unión Europea, 2010). Contempla en el artículo 6 que el principio de igualdad no impedirá que los Estados miembros puedan adoptar medidas de acción positiva.
- ❖ *Tratado de Ámsterdam* (firmado el 2 de octubre de 1997) (BOE 1999). Consagra como objetivo de la Unión el principio de igualdad entre ambos sexos (art. 2 TCEE). Incorpora la perspectiva de género en todas las actuaciones comunitarias y, en concreto, establece que "*en todas las actividades contempladas en el presente artículo, la Comunidad se fijará el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad*" (art. 3 TCEE). Atribuye al Consejo la competencia para adoptar acciones adecuadas para combatir la discriminación basada en el sexo (art. 13 TCEE) y profundiza en la regulación de las acciones positivas en relación con el principio de igualdad de retribución (art. 141 TCEE).

❖ ***Tratado por el que se instituye una Constitución Europea***, acordado por el Consejo Europeo de Bruselas de 18 de junio de 2004 (Diario Oficial de la Unión Europea, 2004). En relación con la igualdad de género, la Parte 1, artículo 1 2, incluye la igualdad entre mujeres y hombres como un valor de la Unión, y el artículo 1-3 establece que la Unión fomentará la igualdad entre mujeres y hombres.

❖ ***Directivas de la Unión Europea:***

- **Directiva 76/207/CEE** del Consejo, de 9 de febrero de 1976 (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 1976). Aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres, en relación con el acceso al trabajo, a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo, modificada por la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002.
- **Directiva 2000/78/CE** del Consejo de 27 de noviembre (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2000). Relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación, tiene como objetivo luchar contra la discriminación en el acceso al empleo y a la ocupación; la promoción y la formación profesional; las condiciones de empleo y de ocupación; y la pertenencia o participación en determinadas organizaciones.

❖ **Reglamento 806/2004/CE del Parlamento Europeo y del Consejo** (Diario Oficial de la Unión Europea, 2004), relativo al fomento de la igualdad entre las mujeres y los hombres en la Cooperación al Desarrollo. Tiene por objetivo aplicar el principio de integración de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas.

❖ **Otros instrumentos jurídicos a tener en cuenta:**

**Recomendación 84/635/CEE**, de 13 de diciembre de 1984 (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 1984), relativa a la promoción de acciones positivas a favor de las mujeres.

**COM (2000) 335 final**, de junio de 2000 (Comisión de las Comunidades Europeas, 2000). Comunicación de la Comisión. Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres. Tiene como objetivo contribuir a combatir las desigualdades entre hombres y mujeres en la vida económica, política, civil y social, mediante la integración de la perspectiva de género en todas las políticas comunitarias y la puesta en marcha de acciones específicas a favor de las mujeres.

**Decisión 2001/51/CE** del Consejo, de 20 de diciembre de 2000 (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2001), por la que se establece el V Programa de acción comunitario sobre la estrategia Marco Comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005).

**Decisión 848/2004/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo (Diario Oficial de la Unión Europea, 2004), por la que se establece un Programa de acción comunitario para promocionar las organizaciones que trabajan a escala europea en el ámbito de la igualdad entre hombres y mujeres.

En el ámbito nacional:

- ❖ **Constitución Española 1978** (BOE, 1978). Artículo 14: *"Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquiera otra circunstancia personal o social"*; y artículo 9.2.: *"Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social"*.
- ❖ **Ley 39/1999**, de 5 de noviembre (BOE, 1999), para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- ❖ Por **Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007** (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007) se aprueba el **Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011**, el cual es explicado en un apartado posterior.
- ❖ La **Resolución de 20 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública** (BOE, 2011), por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 28 de enero de 2011, por el que se aprueba el I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus Organismos Autónomos ha dado cumplimiento al artículo 64 de la reiterada Ley Orgánica 3/2007 que establece que el Gobierno aprobará, al inicio de cada legislatura, un Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres que establecerá los objetivos a alcanzar en materia de promoción de la igualdad de trato y oportunidades en el empleo público, así como las estrategias o medidas a adoptar para su consecución.

**Anexo 2:***Cuadro 1.1: Marco legislativo en el Ámbito Internacional:*

MARCO LEGISLATIVO EN MATERIA DE IGUALDAD	FINALIDAD EN RELACIÓN CON LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES
<i>Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (Nueva York, 1979)</i>	Establecer medidas legislativas y de otra índole que prohíban la discriminación contra la mujer. En 1992 se creó el Comité para la eliminación de la discriminación contra las mujeres (CEDAW) para la vigilancia de la ejecución de esta Convención.
<i>Conferencias Mundiales sobre las Mujeres:</i> - Conferencia Mundial sobre las mujeres (México, 1975) - Conferencia de Naciones Unidas sobre la Mujer (Copenhague, 1980) - Conferencia Mundial sobre la Mujer (Pekín, 1995)	Se destaca la importancia de la igualdad y no discriminación por razón de sexo. Creación de la Plataforma de Acción de Pekín para garantizar los derechos de la mujer. Y revisión de esta para evaluar los logros y obstáculos de la misma.

Fuente: Parlamento Europeo, Igualdad.

*Cuadro 1.2: Marco legislativo en el Ámbito Europeo*

MARCO LEGISLATIVO EN MATERIA DE IGUALDAD	FINALIDAD EN RELACIÓN CON LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES
<i>Tratado de Roma (1957)</i>	- Artículo 14: principio de igualdad y no discriminación por razón de sexo. - Artículo 114: principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres como derecho a la igualdad de retribución por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor.
<i>Tratado de la Unión Europea (Maastricht, 1992)</i>	El principio de igualdad no obstará para que los estados miembros puedan adoptar medidas de acción positiva.

<b><i>Tratado de Ámsterdam (1997)</i></b>	Consagra como objetivo de la Unión el principio de igualdad entre ambos sexos, incorpora la perspectiva de género en todas las actuaciones comunitarias y, en concreto, establece como objetivo eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres y promover la igualdad.
<b><i>Tratado por el que se instituye una Constitución Europea (Bruselas, 2004)</i></b>	Incluye la igualdad entre hombres y mujeres como un valor de la Unión y establece que la Unión fomentará la igualdad entre hombres y mujeres.
<b><i>Directivas de la Unión Europea: 1- Directiva 76/207/CEE 2- Directiva 2000/78/CE</i></b>	1- Aplicación de la igualdad de trato entre hombres y mujeres, en relación con el acceso al trabajo, a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo (modificada en la 2002/73/CE)  2- Para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación
<b><i>Reglamento 806/2004/CEE del Parlamento Europeo y del Consejo</i></b>	Fomento de la igualdad entre las mujeres y los hombres en la Cooperación al Desarrollo. Aplicando el principio de integración de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas.
<b><i>Recomendación 84/635/CEE</i></b>	Promoción de acciones positivas a favor de las mujeres.
<b><i>Carta Comunitaria de Derechos Sociales (Estrasburgo, 1989)</i></b>	Apartados para la igualdad de trato entre hombres y mujeres.
<b><i>COM (2000)</i></b>	Contribuir a combatir las desigualdades entre hombres y mujeres en la vida económica, política, civil y social, mediante la integración de la perspectiva de género en todas las políticas comunitarias y la puesta en marcha de acciones específicas a favor de las mujeres.
<b><i>Decisión 2001/51/CE</i></b>	Establece el V Programa de acción comunitario sobre la estrategia Marco Comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005).
<b><i>Decisión 848/2004/CE</i></b>	Establece un Programa de acción comunitario para promocionar las organizaciones que trabajan a escala europea en el ámbito de la igualdad entre hombres y mujeres.

Fuente: Parlamento Europeo, Igualdad.

Cuadro 1.3: Marco legislativo en el Ámbito Nacional

MARCO LEGISLATIVO EN MATERIA DE IGUALDAD	FINALIDAD EN RELACIÓN CON LA IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES
<i>Constitución Española (1978)</i>	Propugna como valores superiores la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político; siendo iguales ante la ley sin que pueda prevalecer discriminación alguna por sexo.
<i>Ley 39/1999</i>	Promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
<i>Ley Orgánica 3/2007</i>	Para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.
<i>Acuerdo de consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007</i>	Se aprueba el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011: no discriminación e igualdad.
<i>Resolución 20 de mayo de 2011, de la Secretaria de Estado para la Función Pública</i>	I Plan de Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus Organismos Autónomos, con el fin de promover la igualdad de trato y oportunidades en el empleo público.

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Igualdad.

### Anexo 3:

Cuadro 2.1: Acciones Ámbito Europeo.

ACCIÓN	FINALIDAD
<i>Mainstreaming</i>	1- Un cambio en el concepto de igualdad de género, más amplio del existente. 2- La incorporación de la perspectiva de género en la agenda política dominante. 3- La inclusión y la participación de las mujeres en instituciones y procesos de toma de decisiones. 4- La prioridad dada a las políticas de igualdad de género y a las que tienen especial

	<p>relevancia para las mujeres (como por ejemplo la política social y la familiar).</p> <p>5- Un cambio en las culturas institucional y organizativa</p>
<p><b>“Primer Programa de Acción sobre igualdad de oportunidades para las mujeres” 1982-1985</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se centró en el ámbito del empleo, con estudios de aspectos característicos del empleo femenino.</li> <li>- La importancia del establecimiento de una red para la formación de mujeres y la consideración de las implicaciones de las nuevas tecnologías en el empleo femenino.</li> </ul>
<p><b>“Segundo Programa de Acción para la igualdad de oportunidades para las mujeres” 1986-1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplió el ámbito de actuación y se consideró la igualdad en la educación y en la formación como elementos clave para la igualdad de oportunidades.</li> <li>- La necesidad de lograr un acceso igualitario a las nuevas tecnologías, así como un reparto de las responsabilidades familiares y profesionales entre hombres y mujeres.</li> <li>- Se prestó atención al trabajo no remunerado y a las responsabilidades familiares y laborales de hombres y mujeres.</li> </ul>
<p><b>“Tercer Programa de Acción a medio plazo para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” 1991-1995</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a fomentar la plena y total participación de las mujeres en el mercado de trabajo y valorar su contribución a la vida económica y social.</li> <li>- Una atención especial a las circunstancias socioeconómicas en las que las mujeres tienen que desenvolverse y una mayor concreción sobre los distintos factores capaces de mejorar la situación de las mujeres.</li> <li>- Se establece el compromiso de mejorar la participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones a nivel político, la</li> </ul>

	transversalidad (mainstreaming).
<b>“Cuarto Programa de Acción comunitaria a medio plazo para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres” 1996-2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La consideración de ciudadanía y al reconocimiento de los derechos de las mujeres.</li> <li>- La integración de la igualdad de oportunidades en todas las políticas y en todos los ámbitos, el “mainstreaming de género”.</li> <li>- Lograr una participación equilibrada en los procesos de toma de decisiones y en la necesidad de poder compatibilizar la vida familiar y profesional.</li> </ul>
<b>“Quinto Programa de Acción para la igualdad entre hombres y mujeres” 2001-2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y difundir los valores y prácticas en los que se basa la igualdad entre mujeres y hombres.</li> <li>- Mejorar la comprensión de cuestiones relacionadas con la igualdad-discriminación.</li> <li>- Potenciar la capacidad de los agentes sociales para promover la igualdad como el establecimiento de redes a nivel comunitario.</li> <li>- Una estrategia dual con la incorporación del mainstreaming de género como estrategia complementaria a la acción positiva.</li> <li>- Insistiendo en la necesidad de cooperación de todos los actores implicados y la importancia de difundir las buenas prácticas para la igualdad de hombres y mujeres.</li> </ul>
<b>Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres (2006-2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conseguir la misma independencia económica para las mujeres y los hombres</li> <li>-Conciliación de la vida privada y la actividad profesional</li> <li>-Misma representación en la toma de decisiones</li> <li>-Erradicación de todas las formas de violencia de género</li> <li>-Eliminación de los estereotipos sexistas</li> </ul>



	-Promoción de la igualdad de género en la política exterior y de desarrollo
<b>Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independencia económica de las mujeres</li> <li>- Salario igual</li> <li>- Igualdad en la toma de decisiones</li> <li>- Dignidad, integridad y fin de la violencia sexista</li> <li>- Igualdad en la acción exterior</li> </ul>

*Fuente: Comisión Europea, Igualdad.*

*Cuadro 2.2: Acciones Ámbito Nacional*

ACCIÓN	FINALIDAD
<b><i>I Plan de Igualdad de Oportunidades de las mujeres, 1988-1990</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la situación social de las mujeres a través de: Igualdad en el ordenamiento jurídico; Familia y protección social; Educación y cultura; Empleo y relaciones laborales; Salud; Cooperación internacional y asociacionismo.</li> </ul>
<b><i>II Plan de Igualdad de Oportunidades de las mujeres, 1993-1995</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La promoción y el desarrollo de medidas de acción positiva, en los ámbitos de la educación, la formación y el empleo.</li> <li>- Conseguir los cambios estructurales que permitieran a las mujeres su libre desarrollo y una participación activa en el mundo de la cultura, del trabajo y de la política.</li> </ul>
<b><i>III Plan de Igualdad de Oportunidades de las mujeres, 1997-2000</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción del principio de igualdad en todas las políticas del Gobierno</li> <li>- La promoción de la participación de las mujeres en todas las esferas de la vida social, con el fin de que se convirtieran en agentes copartícipes de la toma de decisiones.</li> </ul>
<b><i>IV Plan de Igualdad de Oportunidades de las mujeres, 2003-2006</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar la transversalidad de género, con acciones positivas; un planteamiento dual.</li> <li>- Se inspiró en el principio fundamental de</li> </ul>

	cooperación entre todos los agentes sociales implicados.
<b><i>Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, 2008-2011</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La redefinición de un modelo de ciudadanía, de forma que se deja de entender a las mujeres como un “colectivo.</li> <li>- El empoderamiento de las mujeres, favorecer el acceso de mujeres a la toma de decisiones y de revalorizar las aportaciones de las mujeres.</li> <li>- La transversalidad de género, implica la integración de la dimensión de género en toda la actuación de los poderes públicos.</li> <li>- El reconocimiento de la importancia de la innovación científica y tecnológica como fuerza de cambio social y la necesidad de eliminar las barreras que, tradicionalmente, han hecho que las mujeres queden excluidas de estos ámbitos.</li> </ul>
<b><i>Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, 2014-2016</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pervivencia de las “políticas específicas de igualdad”.</li> <li>- La “estrategia transversal” orientada a la introducción de cambios estructurales.</li> <li>- Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y lucha contra la discriminación salarial</li> <li>- Conciliación de la vida personal, laboral y familiar y corresponsabilidad en la asunción de responsabilidades familiares</li> <li>- Participación de las mujeres en los ámbitos político, económico y social</li> <li>- Educación</li> </ul>

*Fuente: Instituto de la Mujer, Historia, 2014.*